

# Ondernemingsstrategie en arbeidsverhoudingen

**Door de grote werkloosheid is de arbeidsmarkt al jaren een 'buyers market'. Op macro-niveau heeft die marktsituatie de medewerking van de vakbonden afgedwongen bij de loonmatiging. Over de veranderingen in de arbeidsverhoudingen op micro-niveau is weinig bekend. Dit artikel doet verslag van een verkennende studie naar veranderingen in arbeidsverhoudingen op ondernemingsniveau. Het blijkt dat vooral ondernemingen die tot een strategische heroriëntatie zijn gedwongen, de inzet van de factor arbeid grondig herzien.**

**DR. M.J. HUISKAMP\***

In de jaren zeventig was er in de studie der arbeidsverhoudingen veel aandacht voor de strategie van de vakbeweging. De vakbeweging leek immers als initiërende actor centraal te staan. De jaren tachtig worden gekenmerkt door belangrijke veranderingen in de arbeidsverhoudingen. De vakbonden zijn voor de werkgevers niet meer de vanzelfsprekende partij voor de cao-onderhandelingen. De ondernemingsraad wordt soms als alternatief naar voren worden geschoven. Ondernemingen nemen het initiatief om tot nieuwe bepalingen in de cao te komen, bij voorbeeld voor meer flexibele beloning. In een enkel geval vervangt het vaststellen van de arbeidsvoorwaarden met individuele medewerkers de collectieve contractvorming met vakbonden. De vraag is of dit tijdelijke verschijnselen zijn, ontstaan door de grote werkloosheid, de daarmee samenhangende zwakke positie van de vakbeweging op de arbeidsmarkt en de dalende organisatiegraad. Of is er sprake van een blijvend en structureel verschijnsel, samenhangend met een strategische heroriëntatie binnen ondernemingen?

In dit artikel wordt in de eerste plaats aandacht besteed aan de vraag of veranderingen in de arbeidsverhoudingen samenhangen met een strategische heroriëntatie van ondernemingen qua concernstructuur, marktpositie, productpakket en productieproces. In de tweede plaats wordt bekeken of de veranderingen in de arbeidsverhoudingen samenhangen met twee aangrenzende beleidsgebieden binnen de onderneming: het loonkostenbeleid en het arbeidsmarktbeleid.

In het buitenland is aan enkele universiteiten het onderzoek naar de relatie tussen ondernemingsstrategie en arbeidsverhoudingen op gang gekomen. In de VS heeft Kochan c.s. enkele voorlopige resultaten gepubliceerd en in Engeland wordt onderzoek verricht binnen de Industrial Relations Research Unit van Warwick University. De voorlopige resultaten van Kochan wijzen op een dramatische achteruitgang van de vakbeweging en een groeiend aantal bedrijfsleidingen dat innovaties in de fabriek en het oprichten van nieuwe bedrijven bewust en strategisch gebruikt om de vakbeweging buiten de poort te krijgen en te

houden<sup>1</sup>. In Engeland is de positie van de vakbeweging altijd veel sterker geweest dan in de VS. Hier heeft het onderzoek zich gericht op de invloed van veranderingen in concerns op de arbeidsverhoudingen. De veranderingen uit zich hier meer in het rationaliseren van de arbeidsverhoudingen: het vereenvoudigen van loonsystemen, het terugbrengen van het aantal onderhandelingsseenheden, het duidelijk vaststellen van de onderhandelingspartijen en hun bevoegdheden. In een aantal nieuwe fabrieken worden vakbonden geweerd (vooral Amerikaanse dochterondernemingen) of wordt er slechts één vakbond toegelaten met 'no strike'-clausules (vooral Japanse dochterondernemingen)<sup>2</sup>.

De Galan en Van Miltenburg constateren in hun overzicht van theorieën over loon- en contractvorming, dat 'markttheorieën' en 'institutionele- en machtstheorieën' naar elkaar toegroeien<sup>3</sup>. Dit is des te meer noodzakelijk als de vooronderstellingen waarop vooral markttheorieën zijn gebaseerd, veranderen. Door overgangen tussen collectieve en individuele contractvorming, wisseling van contractpartners, flexibilisering van beloning staan traditionele hypothesen onder druk. Op de achtergrond spelen veranderingen in instituties en machtsverhoudingen. Kochan legt in zijn onderzoek de nadruk op het strategische gedrag van werknemers- en werkgeversorganisaties. Elders heeft hij in zijn standaardwerk over cao-onderhandelingen gepleit voor een revitalisering van de institutionele theorievoor-

\* De auteur is adviseur voor het onderzoek naar arbeidsvraagstukken van het Economisch en Sociaal Instituut van de Vrije Universiteit te Amsterdam en werkzaam bij de Sociaal-Economische Raad.

1. T.A. Kochan en R.B. McKenzie, J. Chalykoff, The effects of corporate strategy on workplace innovations and union representation, *Industrial and Labour Relations Review*, jg. 39, nr. 4, juli 1986.

2. P. Marginson, The multidivisional firm and control over the work process, *International Journal of Industrial Organization*, jg. 3, maart 1985, blz. 37-56.

3. C. de Galan en A.J.M. van Miltenburg, *Economie van de arbeid*, Alphen a/d Rijn, 1985.

Tabel 1. Kenmerken van onderzochte bedrijven

Bedrijf	A	B	C	D	E	F	G
Bedrijfstak	textiel	dienstverlening	detailhandel	zware chemie	computer-hardware en -software	textiel	groothandel
Concern of onderdeel daarvan	onderdeel concern in VK/VS	concern	concern	onderdeel concern in VS	onderdeel concern in VS	onderdeel concern in VS	onderdeel concern in NL
Productieproces	proces-industrie	dienstverlening	dienstverlening	proces-industrie	discrete productie en dienstverlening	proces-industrie	dienstverlening
Aantal werknemers	352	2232	25.000	3030	5820	405	122
Omzet	100 mln.	300 mln.	3,5 mrd.	5,4 mrd.	3,5 mrd.	140 mln.	150 mln.
Aandeel loonkosten in omzet	laag	hoog	hoog	laag	hoog	laag	hoog
Contractvorm	(concern-)cao	individueel	(concern-)cao	individueel	(bedrijfstak-)cao	(ondernemings-)cao	(bedrijfstak-)cao
Aanvulling op cao	-	n.v.t.	-	n.v.t.	uitgebreide regelingen	-	beperkt
Betrokken onderhandelaars	vakbonden	OR	vakbonden	OR	vakbonden en OR	OR	vakbonden

ming en een sterkere vervlechting van organisatie-sociologische en economische inzichten<sup>4</sup>. In het onderzoek bij de Industrial Relations Research Unit worden veranderende organisatiestructuren en marktstrategieën van concerns getoetst aan inzichten zoals die zijn ontwikkeld door Williamson in zijn studie *Markets and hierarchies*<sup>5</sup>.

In Nederland is onderzoek naar het functioneren van werkgeversorganisaties op gang gekomen, waarin ook het strategische gedrag van deze organisaties aandacht krijgt<sup>6</sup>. De onderneming als zodanig, haar strategie en de invloed daarvan op de arbeidsverhoudingen zijn echter nog niet in beeld gebracht. Hierop richt zich dit verkennende onderzoek.

Het onderhavige onderzoek maakt deel uit van het VWF-programma 'Starheden op de Nederlandse arbeidsmarkt in internationaal perspectief'. In dit programma staat de vraag naar de flexibiliteit, dat wil zeggen het reactievermogen, de responsiviteit van arbeidsmarktgrootheden op wijzigingen in de relevante economische grootheden, centraal. In dit onderzoek gaat het om de flexibiliteit van de loon- en contractvorming op het (micro)niveau van de onderneming. Er werd een half gestructureerde vragenlijst opgesteld als leidraad voor interviews in een zevental ondernemingen.

In tabel 1 zijn enkele kenmerken van de onderzochte bedrijven opgenomen. Wat betreft de arbeidsverhoudingen is er in twee van de onderzochte bedrijven sprake van individuele contractvorming: de onderneming sluit geen collectief contract af, maar individuele contracten met de medewerkers. De overige bedrijven kennen diverse collectieve contractvormen. Er zijn twee concerns met een concern-cao. Daarnaast wordt in één concern, dat valt onder een bedrijfstak-cao, zo'n uitgebreid pakket van eigen aanvullende arbeidsvoorwaarden vastgesteld, dat eigenlijk sprake is van een aanvullende concern-cao. Een onderdeel van een ander concern, die eveneens onder een bedrijfstak-cao valt, kent beperkte aanvullende arbeidsvoorwaarden. Eén onderneming, dochter van een buitenlands concern, heeft een eigen ondernemings-cao. Met één uitzondering zijn bij alle collectieve contracten de vakbonden contractpartij. In dit ene bedrijf functioneert de ondernemingsraad als zodanig. In die gevallen waar geen sprake is van een

collectief contract speelt de ondernemingsraad (or) een rol in het vaststellen van de arbeidsvoorwaarden. Dit geldt niet alleen voor de twee bedrijven die hun arbeidsvoorwaarden individueel regelen, maar ook voor het bedrijf dat een uitgebreid aanvullend pakket arbeidsvoorwaarden bovenop de bedrijfstak-cao vaststelt. Naast de relatie tussen ondernemingsstrategie en arbeidsverhoudingen is ook de betrokkenheid van de ondernemingsraad bij de contractvorming onderzocht. Daarover wordt elders gepubliceerd<sup>7</sup>.

## Strategische heroriëntatie

Aan iedere onderneming zijn vragen gesteld over ontwikkelingen in de (concern)structuur van de onderneming, de marktpositie, het productiepakket en het productieproces. Daarmee ontstond inzicht in de mate waarin een onderneming bezig is met een strategische heroriëntatie, gericht op veranderingen in de doelstelling van de onderneming. Getracht is dit voor iedere onderneming in een strategieprofiel weer te geven. Dit profiel bestaat uit vier dimensies: concernverhoudingen, marktpositie, productiepakket en productieproces, waarbinnen telkens drie kenmerken worden onderscheiden.

## Concernverhoudingen

– *bestuursstructuur*. Dit kenmerk heeft betrekking op veranderingen in de bestuursstructuur van de onderneming, bij voorbeeld verkleining van de conerntop of gro-

4. T.A. Kochan, *Collective bargaining and industrial relations*, Homewood, 1980.

5. O.E. Williamson, *Markets and hierarchies*, New York, 1975.

6. P.W.M. Nobelen, *Ondernemers georganiseerd*, 1987. Voorts vele publikaties van F. van Waarden, waaronder *Machtvorming in een werkgeversorganisatie*. De beginjaren van de Algemene Werkgevers-Vereniging (1919-1925) als voorbeeld, *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 1987, nr. 4, blz. 16-27.

7. Voor een uitgebreid overzicht van het arbeidsvoorwaardenbeleid in de onderzochte bedrijven, zie M.J. Huiskamp, *Ondernemingsstrategie en arbeidsverhoudingen*, Researchmemorandum 1987-46, Vrije Universiteit, Amsterdam, 1987.

tere zelfstandigheid van de werkmaatschappij ten opzichte van het concern;

- *fusie/overname*. Dit brengt in kaart of er de afgelopen vijf jaar sprake is geweest van overnames, sluitingen of fusies;
- *concernbeleid*. Dit betreft de vraag of er op concernniveau een beleid ontwikkeld is dat gevolgen heeft voor het markt- en productbeleid van een dochteronderneming. Is de dochter een interne toeleverancier geworden van het concern, heeft het concern een nieuwe groei-strategie vastgesteld waarin de dochter een specifieke bijdrage dient te leveren e.d.?

### Marktpositie

- *marktleiders/marktvolgers*. Dit kenmerk betreft de vraag naar verandering in de relatie marktleiders/marktvolgers binnen een bedrijfstak;
- *produkt-marktcombinatie*. Dit geeft aan in welke mate de onderneming nieuwe produkt-marktcombinaties aan het ontwikkelen is, dan wel oude afstoot;
- *marketing*. Dit betreft verandering in de rol van marketing binnen de onderneming.

### Productiepakket

- *toegevoegde waarde*. Dit geeft aan in hoeverre binnen het productiepakket sprake is van verschuivingen naar produkten met een hogere en/of lagere toegevoegde waarde;
- *bulk of specialisatie*. Dit brengt de ontwikkeling van het productiepakket in beeld in de richting van bulk(massa)-productie of specialisatie;
- *Research en Development*. Dit betreft veranderingen in het aandeel en de betekenis van R&D voor de produkten.

### Productieproces

- *procesinnovatie*. Dit geeft aan in welke mate veranderingen in produkten veranderingen in de produktietechnologie teweegbrengen;
- *ondersteunende processen*. Hierbij wordt bekeken in hoeverre technologische verandering plaatsvindt in de ondersteunende processen binnen het bedrijf, bij voorbeeld in de administratie;
- *tempo technologische vernieuwing*. Dit betreft de vraag of de nieuwe technologieën geleidelijk of sprongsgewijs worden ingevoerd. Is er een gestadige ontwikkeling of gaat men direct van een conventionele technologie over op een volledig nieuwe.

Een onderneming scoort op een dimensie als er zich in de vijf jaar voorafgaande aan het onderzoek belangrijke veranderingen hebben voorgedaan op ten minste twee van de drie per dimensie onderscheiden kenmerken. De score geeft geen oordeel over de verandering zelf: zowel bij voorbeeld een duidelijke verbetering als een duidelijke verslechtering in de relatie tussen marktleiders en marktvolgers leidt tot een score. De score van de zeven onderzochte bedrijven is opgenomen in tabel 2.

Er zijn duidelijke verschillen in de mate van strategische heroriëntatie binnen de onderzochte ondernemingen. In een tweetal bedrijven vonden de afgelopen jaren belangrijke veranderingen plaats in drie van de onderscheiden dimensies: er is sprake van een strategische heroriëntatie. In één van deze bedrijven komt de strategische heroriëntatie voort uit een zeer sterke teruggang in activiteiten. In de andere door een door het concern waar de onderneming toe behoort, ingezette groei-strategie.

In twee andere bedrijven vond alleen verandering plaats in één dimensie: er is sprake van aanpassing aan een veranderende situatie, zonder dat nu de strategie van de onderneming echt veranderde. De aanleiding voor deze be-

Tabel 2. Strategische heroriëntatie

	A	B	C	D	E	F	G
Concernverhoudingen	x	x	x			x	
Marktpositie	x	x			x		
Productiepakket	x		x	x		x	x
Productieproces		x			x		

drijven is in het ene bedrijf gelegen in marktontwikkeling op lange termijn en in het andere bedrijf wordt regelmatig de koers aangepast. De overige drie ondernemingen scoren op twee dimensies, de strategische heroriëntatie is beperkt van aard. Het betreft twee bedrijven die direct bedreigd worden in hun voortbestaan en een bedrijf dat geconfronteerd wordt met een sterke concurrentie in één belangrijk en nieuw marktsegment.

Op deze wijze ontstaat een indeling van de onderzochte bedrijven op het continuüm van aanpassing aan een veranderende situatie tot strategische heroriëntatie.

### Loonkostenbeleid en arbeidsmarktbeleid

De ontwikkeling van de loonkosten was zowel in de arbeidsintensieve bedrijven als in de kapitaalsintensieve een belangrijke factor. Al zijn de loonkosten laag in verhouding tot de omzet, toch kan het één van de weinige variabelen zijn die het bedrijf in de concurrentieverhoudingen zelf kan beïnvloeden. De loonkosten zijn omschreven als het produkt van het aantal personeelsleden en de beloning per persoon.

Van elke onderneming is nagegaan in welke mate er de vijf jaar voorafgaande aan het onderzoek een actief beleid gevoerd is om de ontwikkeling van de loonkosten te beheersen. Het gaat daarbij niet om algemene kritische aandacht voor deze kostenpost, die in veel ondernemingen leeft, maar om duidelijk aanwijsbare plannen en maatregelen voor extra beïnvloeding van deze factor. Inderdaad werd in alle onderzochte bedrijven aandacht besteed aan de loonkosten. In drie van de zeven bedrijven waren extra maatregelen genomen zowel in de loonsfeer als qua werkgelegenheid. Opvallend is dat de maatregelen zowel de hoogte van de lonen als het aantal personeelsleden betreffen. Er is geen bedrijf dat zich in de extra maatregelen tot één van beide beperkte.

De maatregelen in de loonsfeer betreffen naast secundaire en tertiaire arbeidsvoorwaarden zoals autokostenvergoeding en pensioenregelingen ook primaire in de cao geregelde arbeidsvoorwaarden zoals matiging van lonen en verlaging van jeugdlonen. In één van de drie ondernemingen volgde overigens op een sterke daling van het aantal personeelsleden binnen de onderzochte periode een sterke stijging. In de drie bedrijven werd met het pakket maatregelen duidelijk gereageerd op een sterke teruggang in de bedrijfsresultaten. Eén van deze bedrijven werd in de onderzochte periode voor het eerst in zijn voortbestaan bedreigd. Bij een ander bedrijf sloeg voor het eerst sinds de oprichting de continue groei van de afzet om in een daling.

Er is ook gekeken of in de onderzochte periode het arbeidsmarktbeleid van de ondernemingen veranderd is. Veranderingen in aantallen personeel kunnen ook gezien worden in het licht van veranderingen in de samenstelling van het personeel qua functies en in het verlengde daarvan qua scholingsgraad: stijgt of daalt het opleidingsniveau door het aannemen van technici, medewerkers voor Research en Development of marketing. Zijn er veranderingen in de verhouding tussen vast en tijdelijk personeel en worden er speciale maatregelen genomen in verband met

Tabel 3. Overzicht arbeidsmarktbeleid

	A	B	C	D	E	F	G
Functiegroepen	x			x		x	
Tijdelijk-vast			x				
Extra maatregelen	x			x			

krapte op de arbeidsmarkt. Gedacht kan worden aan de hoogte van de beloning, extra opleidingsfaciliteiten en dergelijke. Het beeld dat oprijst blijkt uit tabel 3.

In bedrijf C is de verandering in de verhouding tijdelijk-vast personeel onderdeel van het pakket maatregelen waarmee het bedrijf de crisissituatie toegemoet trad. In bedrijf A ging een geleidelijke vermindering onder het productie- en het administratief personeel gepaard met een verandering in de samenstelling van het personeel: er werd nieuw personeel in de functiecategorie 'research en development' aangetrokken. In dit bedrijf werden tevens extra maatregelen genomen om in deze categorie te kunnen werven.

### Wijzigingen in de arbeidsverhoudingen

Hebben zich in de bedrijven belangrijke, fundamentele veranderingen in de onderzochte periode voltrokken in de arbeidsverhoudingen? Om dat vast te stellen is naar een viertal indicatoren gekeken.

Allereerst een wijziging in de contractvorming. Besloot een onderneming voor het eerst een cao af te sluiten, besloot ze geen cao meer af te sluiten of vond er een overgang plaats van bij voorbeeld een raam-cao naar een standaard-cao. De tweede indicator betreft een verandering in onderhandelingspartner: een verschuiving tussen vakbond en or. De derde indicator brengt in beeld of er inhoudelijk in het arbeidsvoorwaardenpakket een belangrijke verandering is opgetreden. Hierbij troffen we zaken aan als de invoering van een 36-urige werkweek zonder dat werken op zaterdag en zondag nog als overwerk beschouwd werd, het laten vallen van automatische prijscompensatie in ruil voor atv, verlaging van de jeugdlonen of cao-bepalingen die het gebruik van tijdelijke arbeidskrachten reguleren. Als vierde en laatste indicator is gekeken naar flexibele elementen in de beloning(systemen) met als achterliggende vraag of de mate, waarin de cao de lonen bepaalt, veranderd is. In tabel 4 zijn de resultaten weergegeven.

Er zijn duidelijke verschillen in de mate waarin de ondernemingen hun arbeidsverhoudingen hebben gewijzigd. In de bedrijven C en F is er veel veranderd, in één zowel qua cao-vorm als qua onderhandelingspartij. In dit laatste bedrijf is men een cao af gaan sluiten met de vakbonden in plaats van het vaststellen van een regeling gezamenlijk met de or. In de overige bedrijven bestaat de beschreven situatie al enkele jaren, waarbij in een bedrijf (D) juist in de jaren voorafgaande aan de periode van vijf jaar het afsluiten van een cao met de vakbonden vervangen werd door individuele arbeidscontracten en overleg met de onderne-

Tabel 4. Wijzigingen in de arbeidsverhoudingen

	A	B	C	D	E	F	G
Contract-vorm			x			x	
Onderhandelaar						x	
Nieuwe bepalingen	x	x	x				
Flexibiliteit beloning		x	x	x		x	

mingsraad. Flexibilisering van de beloning speelt in de meerderheid van de bedrijven.

### Samenhangen

Hangen de veranderingen in de arbeidsverhoudingen nu samen met het loonkostenbeleid en het arbeidsmarktbeleid van de onderzochte onderneming, zijn het aanpalende beleidsterreinen of staan ze los van elkaar? De bevindingen zijn samengevat in tabel 5.

Tabel 5. Score betreffende samenhangen tussen veranderingen in de arbeidsverhoudingen, het loonkostenbeleid en het arbeidsmarktbeleid

	Score strategie-profiel	Maatregelen loonkosten	Maatregelen arbeidsmarkt	Maatregelen arbeidsverhoudingen
A	3x	0	++	+
B	3x	++	0	++
C	2x	++	+	+++
D	1x	0	+	+
E	2x	0	0	0
F	2x	++	+	+++
G	1x	0	0	0

Het is duidelijk dat bedrijven die veel wijzigen op het terrein van de arbeidsverhoudingen ook actiever zijn op het terrein van de loonkosten en de arbeidsmarkt. Dit betekent nog niet dat er een duidelijk samenhangend beleid wordt gevoerd op de drie beleidsterreinen.

Het nemen van extra maatregelen in de loonkostensfeer hangt heel duidelijk samen met een situatie van acute teruggang in een onderneming. De bedrijven F en C werden in hun voortbestaan bedreigd, terwijl bedrijf B met een sterke teruggang werd geconfronteerd. Deze maatregelen leiden soms tot samenhangende veranderingen in de arbeidsverhoudingen; men kan bij voorbeeld omschakelen van een raamachtige cao naar een standaard-cao of van een regeling met de or naar een cao met de vakbonden om een betere beheersing van de loonsom te realiseren. De economische teruggang speelt ook een rol bij de introductie van maatregelen op de arbeidsmarkt, bij voorbeeld het aannemen van meer tijdelijk personeel.

Er kan ook sprake zijn van een samenhang tussen maatregelen op de arbeidsmarkt en veranderingen in de arbeidsverhoudingen: een bedrijf wil bij voorbeeld voor het hogere personeel in de cao ruimte voor prestatiebeloning scheppen of nieuwe bepalingen voor grotere flexibiliteit van werk opnemen.

De tweede vraag die beantwoord dient te worden is de vraag of de beleidswijzigingen op bovenstaande terreinen en in het bijzonder de arbeidsverhoudingen samenhangen met de mate van strategische heroriëntatie bij de onderzochte ondernemingen. Deze samenhang komt binnen de omvang van dit verkennende onderzoek in enkele bedrijven tot uitdrukking. Vooral bedreiging van het voortbestaan van een bedrijf of een sterke teruggang leidt tot een strategische heroriëntatie waarin ook de arbeidsverhoudingen worden meegenomen. Bedrijven F en C hebben naar aanleiding van een dergelijke situatie, naast een loonkostenbeleid, belangrijke veranderingen in de arbeidsverhoudingen doorgevoerd. Bij bedrijf A worden in het kader van een strategische heroriëntatie de loonkosten verlaagd, terwijl tegelijkertijd hoger personeel (met hogere lonen) voor Research en Development en voor marketing wordt aangenomen. De arbeidsverhoudingen worden niet wezenlijk

veranderd. Bedrijf D heeft in de periode vlak voor het onderzochte tijdvak de arbeidsverhoudingen radicaal gewijzigd door o.m. over te gaan van collectieve contractvorming naar individuele. Voor bedrijven G en E valt, gezien de ontwikkelingen op de markt, te verwachten dat er op korte termijn extra maatregelen ten aanzien van de loonkosten genomen zullen worden. In hoeverre dit zal doorwerken in de arbeidsverhoudingen is vooralsnog niet duidelijk. Het is zeker mogelijk dat belangrijke wijzigingen kunnen optreden, zoals het veranderen van onderhandelingspartner of het verlaten van een bedrijfstak-cao.

Bij het bestuderen van samenhangen tussen ondernemingsstrategie en de arbeidsverhoudingen komt meteen de vraag op in welke mate de onderzochte bedrijven zowel zelfstandig hun eigen strategie als hun eigen arbeidsvoorwaarden kunnen bepalen. Gezien het kleine aantal onderzochte bedrijven speelt mee dat in sommige bedrijven op het niveau van divisie of werkmaatschappij is gesproken en bij andere op concernniveau.

In tabel 6 staan de resultaten betreffende de samenhang tussen ondernemingsstrategie en arbeidsverhoudingen. Alle mogelijkheden komen voor in het onderzoek. Bij de twee bedrijven die zelfstandig én strategie én arbeidsvoorwaarden bepalen, hebben we inderdaad te maken met het concernniveau. Interessant zijn met name de bedrijven die gebonden zijn qua strategie, maar zelfstandig in het onderhandelen over arbeidsvoorwaarden.

Tabel 6. Samenhang tussen ondernemingsstrategie en arbeidsverhoudingen

	Strategie			
	zelfstandig	gebonden		
Arbeidsvoorwaarden				
- zelfstandig	B <sup>a</sup>	C <sup>a</sup>	F	A
- gebonden	G		D	E

a. Het onderzochte niveau en het concernniveau vallen samen.

Het valt op dat de bedrijven die niet autonoom zijn in het vaststellen van de eigen arbeidsvoorwaarden (D, E en G) naar verhouding weinig maatregelen hebben genomen. Niet alleen de geheel zelfstandig opererende concerns, maar ook de twee bedrijven (F en A) wier strategie door het hoofdkantoor elders wordt beïnvloed, zijn actiever op de bestudeerde beleidsterreinen.

Een andere belangrijke factor in de relatie ondernemingsstrategie en arbeidsverhoudingen kan gelegen zijn in wijzigingen in de individuele arbeidsrelaties binnen ondernemingen. Williamson heeft op basis van de mate waarin personeel over bedrijfsspecifieke kwalificaties beschikt en de mate waarin hun produktiviteit gemeten kan worden, een onderscheid gemaakt tussen vier typen arbeidsrelaties<sup>8</sup>. Het is in het kader van het arbeidsmarktbeleid heel goed mogelijk dat er een verschuiving plaatsvindt naar werknemers met meer specifieke kennis en bekwaamheden en moeilijk te meten produktiviteit. Bij voorbeeld een verschuiving van laaggeschoold produktiepersoneel naar personeel voor Research en Development. Dergelijke veranderingen deden zich voor in de onderzochte bedrijven en hingen op zich weer samen met strategische heroriëntatie qua produktiepakket en dergelijke.

## Conclusie

Uit eerder onderzoek bleek een nauwe relatie tussen het proces van concernvorming en veranderingen in de cao-

structuur in de Nederlandse industrie<sup>9</sup>. In dit onderzoek is in een zevental cases gekeken naar mogelijke samenhang tussen ondernemingsstrategie en veranderingen in de arbeidsverhoudingen. Er zijn enkele bedrijven die hun arbeidsverhoudingen betrekken in een strategische heroriëntatie. Ze kijken verder dan het aanpassen van hun loonkostenbeleid. De verwachting is dat nog een paar van de onderzochte bedrijven in de komende jaren voor zo'n keuze komen te staan: alleen een aanpassing van de loonkosten of het inzetten van een strategische heroriëntatie, inclusief de arbeidsverhoudingen.

In hoeverre dit beeld representatief is voor het bedrijfsleven is op basis van dit onderzoek niet te zeggen. Enig houvast biedt de studie van de NIB onder zestig bedrijven naar koplopers en achterblijvers<sup>10</sup>. Vooroplopen of achterblijven werd niet zozeer door de omvang als wel door de aard van de investeringen bepaald. De koplopers investeren veel in markt- en produktinnovatie, de achterblijvers richten zich op kapitaalsintensivering. De kans is groot dat verandering van de arbeidsverhoudingen integraal onderdeel is van de veranderingsstrategie van de koplopers, terwijl de achterblijvers zich beperken tot aanpassing van de loonkosten. Nader onderzoek is geboden. Onderzoek naar veranderingen in strategisch management, arbeidsrelaties en arbeidsverhoudingen biedt ook een goede gelegenheid om de door velen bepleite samenwerking tussen de 'nieuwe institutionele economie' (bij voorbeeld transactiekostenbenadering, agency-theorie) en de sociologie (vooral de organisatiesociologie) op praktische waarde te toetsen<sup>11</sup>.

M.J. Huiskamp

8. O.E. Williamson, Efficient labour organization, in: F.H. Stephen (red.), *Firms, organization and labour*, Londen, 1984, blz. 87-118.

9. M.J. Huiskamp, De cao-structuur van de Nederlandse industrie I, II en III, *ESB*, 9, 16 en 23 februari 1983. M.J. Huiskamp, Large corporations, industry bargaining structures and national industrial relations, a comparative and organizational approach, in: J. Barbash, *Theories of comparative industrial relations*, University of South Carolina Press, nog te verschijnen.

10. Nationale Investeringsbank, *Koplopers en achterblijvers in de bedrijvenwereld*, Den Haag, 1987.

11. Zie bij voorbeeld G.M. Hogdson, *Economics and institutions*, Londen, 1988. Voor Nederland bij voorbeeld H. Schreuder, *Economie (en) bedrijven*, inaugurele rede, Assen/Maastricht, 1985. Er zijn diverse samenwerkingsverbanden in oprichting, in Nederland binnen het SISWO, internationaal binnen de EGOS (European Group of Organization Studies).